

إدارة المخاطر

تتميز بيئة الأعمال العمرانية في المملكة بالعديد من الخصائص التي تجعلها أرضاً خصبة للاستثمار والإعمار. ومنذ بداية الرحلة في عام 2012م حرصت رتال على تبني قيم الأعمال الرئيسية التي مكنت رتال لتصبح شركة رائدة في تمثيل جوهر الإتقان العمراني في المملكة

بالنظر إلى التحديات المتغيرة والفرص التطويرية، تبنت رتال الأسس المثلى لإدارة المخاطر على النحو الذي يعود بالقيمة المضافة على الشركة ومساهميها.

تسعى إدارة المخاطر في رتال إلى مراقبة مخاطر الأعمال والحفاظ على المخاطر ضمن الحدود المقبولة. يجب أن تسمح الإدارة الفعالة للمخاطر بتحكم أكبر في تحقيق التوازن المناسب بين المخاطر التي ترغب رتال في قبولها أو في التخفيف منها



مبادئ الالتزام



المرجعية

تمثل إدارة المخاطر ركيزة أساسية لدعم عمليات اتخاذ القرار



المواءمة

تتم مواءمة السياسات والعمليات مع أحدث الأنظمة والقوانين في المملكة العربية السعودية، وأهم المعايير العالمية المطبقة على كيانات التطوير العمراني



الشمولية

تُدار المخاطر بشمولية تامة في نطاق عمليات الأعمال الرئيسية، لضمان سير الأهداف واغتنام الفرص



الديناميكية

تعمل إدارتي المخاطر والمراجعة بتكاملية فائقة من خلال فحص ومعالجة المخاطر الداخلية والخارجية على الشركة

إطار عمل إدارة المخاطر

في رتال مع الالتزام بالقيم والمبادئ وأفضل المعايير العالمية لإدارة المخاطر في شركات التطوير العمراني.

تبنّت الشركة أسلوب Bottom-Up لتحديد المخاطر بالتعاون مع رؤساء القطاعات، ومدراء العمليات الأساسية في سلسلة الإمداد، والموظفين ذوي الخبرة، ويقوم قسم الحوكمة والمخاطر والالتزام بتوفير ملاحظات للمخاطر وتصفيتها ومقارنتها مرجعياً، وتوفير المشورة والدعم في توثيق الخطر وتحليله وتقييمه حسب معدلات الرغبة والتحمل في الشركة. يتم تحديد استراتيجيات الاستجابة بالتعاون مع رؤساء القطاعات وتوثيقها من قبل قسم الحوكمة والمصادقة عليها من الإدارة التنفيذية. توفر رتال خطة عمل لإدارة المخاطر، وتحديد الإجراءات المناسبة لكل استراتيجية معتمدة

وتعزيزاً لمعايير إدارة المخاطر المؤسسية ERM يقوم قسم الحوكمة والمخاطر والالتزام بتوفير المتابعة والمراجعة والمشورة والتواصل مع أصحاب المصلحة المعنيين والتحقق من تواجدها قبل وبعد وخلال العمليات الدورية لإدارة المخاطر، دعماً لقيم المخاطر المعتمدة في الشركة

العقار، والتغيرات في سوق الأسهم. ويشمل النطاق الداخلي لإدارة المخاطر (على سبيل المثال لا الحصر)

- السياسات الداخلية للشركة: سياسات الحوكمة، وعمليات البيع والشراء للأصول، وسياسات الإدارة المالية، وسياسات الموارد البشرية، وسياسات إدارة خدمة العملاء، وقيم الخدمة المجتمعية.
- الهيكل التنظيمي للشركة.
- العلاقات مع أصحاب المصلحة والموردين.
- ثقافة المنظمة: تقييم الجودة، والنزاهة والالتقان، ودعم الموظفين.

يوفر النطاق الخارجي الأسس الرئيسية لتحقيق رؤية الشركة والقيمة المرغوبة من أصحاب مصلحتها، بينما يوفّر النطاق الداخلي بالإمكانات لتحديد الفرص والتهديدات التي قد تؤثر على أهداف الشركة ورسالتها. تحت ظل النطاقات تبدأ عمليات إدارة المخاطر

من منطلق القيسم الرئيسية لإدارة المخاطر في الشركة، وحسب أفضل المعايير العالمية تبدأ بتحديد النطاق الخارجي والداخلي للمخاطر التي قد تتعرض لها الشركة، ويشمل النطاق الخارجي (على سبيل المثال لا الحصر)

- القوانين والأنظمة والمعايير التي يجب استيفائها في المملكة العربية السعودية: قوانين الأعمال التجارية، والمعايير العمرانية، ومعايير السلامة والجودة الإنشائية، وأنظمة وزارة الشؤون البلدية والقروية، وأنظمة وزارة الموارد البشرية، والقوانين والأنظمة التابعة لهيئة السوق المالية.
- العوامل الاجتماعية في مناطق عمل الشركة: الموائمة مع تطلعات العملاء في قطاع الأعمال وقطاع الأفراد، والتطور الديموغرافي.
- العوامل الاقتصادية: أسعار الفائدة، ومعدلات العرض والطلب في سوق

تحليل المخاطر

المخاطر الاستراتيجية

مخاطر التغيرات الخارجية، مخاطر المنافسين والشركات المشابهة، مخاطر التقلبات في ظروف السوق

المخاطر المالية

الأداء المالي للشركة وتشمل: مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر العملة، مخاطر أسعار الفائدة

مخاطر الالتزام

المتطلبات التنظيمية لإتمام الأعمال في نطاق عمل الشركة

المخاطر التشغيلية

مخاطر المشاريع، مخاطر تقنية المعلومات والأمن السيبراني، مخاطر الأمن والسلامة، وإدارة الموهبة ورأس المال البشري



مصفوفة المخاطر

في الدورة الأولية لتحليل المخاطر تم اعتماد المقاييس التالية لمصفوفة المخاطر، وتحديد مدى احتمالية حدوث كل خطر، وحجم الأثر في حال حدوثه.

الاحتمالية

التقييم	مدى التحليل	النقاط
ضئيل	5-1	5 نقاط
منخفض	11-6	6 نقاط
متوسط	12	7 نقاط
مرتفع	25-19	7 نقاط

الأثر	الأثر المالي	الأثر التشغيلي	التأثير على السمعة	التأثير الرقابي
5 حرج	خسارة بما يزيد عن 5% (63 مليون) من إجمالي الأصول	"عدم القدرة على استئناف العمليات التشغيلية على مستوى الشركة (توقف عمليات الشركة) - عدم القدرة على تحقيق الاهداف الاستراتيجية"	انتشار سمعة سيئة طويلة الأمد مما قد يؤدي إلى فقدان الثقة والذي يؤثر على الشركة بشكل جوهري	عدم الالتزام/مخالفة المتطلبات القانونية/الرقابية مما قد يؤدي إلى الوقف المؤقت أو التعرض لقضايا كبيرة أو فرض غرامات كبيرة من جانب الجهات الرقابية (الغرامات تقاس بالأثر المالي)
4 جوهري	خسارة من 3% - 5% (63 مليون - 12 مليون) من إجمالي الأصول	"تأثر العمليات التشغيلية للشركة بشكل كبير (انقطاع عن العمل لمدة محدودة) - عدم القدرة على تحقيق هدف استراتيجي رئيسي"	انتشار سمعة سيئة طويلة الأمد مما قد يؤدي إلى فقدان الثقة/والسمعة في مختلف قطاعات أصحاب المصالح	عدم الالتزام/مخالفة المتطلبات القانونية/الرقابية مما قد يؤدي إلى التعرض لقضايا أو فرض غرامات من جانب الجهات الرقابية (الغرامات تقاس بالأثر المالي)
3 متوسط	خسارة من 1% - 3% (12 مليون - 7 مليون) من إجمالي الأصول	تأثر العمليات التشغيلية للشركة بشكل يعيق ويأخر عمليات الشركة	انتشار سمعة سيئة مما قد يؤدي إلى فقدان الثقة/والسمعة في قطاعات محدودة من أصحاب المصالح	عدم الالتزام/مخالفة المتطلبات القانونية/الرقابية مما قد يؤدي إلى فرض جزاءات أو الإنذار من جانب الجهات الرقابية (الغرامات تقاس بالأثر المالي)
2 منخفض	خسارة من 0.5% - 1% (7 مليون - 3 مليون) من إجمالي الأصول	تأثر العمليات التشغيلية للشركة بشكل طفيف	انتشار سمعة سيئة مما قد يؤدي إلى فقدان الثقة/والسمعة في أحد قطاعات أصحاب المصالح	عدم الالتزام/مخالفة المتطلبات القانونية/الرقابية/ مما قد يؤدي إلى توجيه تنبيه أو متابعة فقط من الجهات الرقابية
1 منخفض جدا	خسارة أقل من 0.5% (3 مليون) من إجمالي الأصول	التأثير المحدود	التأثير المحدود	

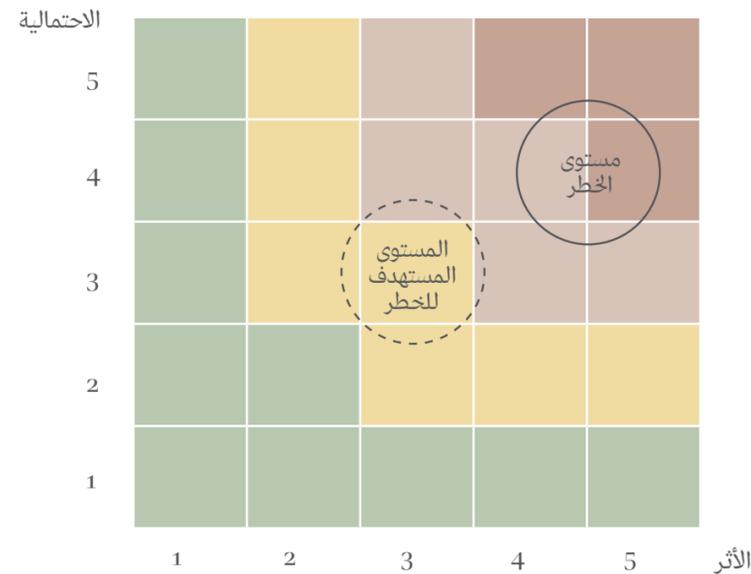
مقاييس الأثر والاحتمالية

المعيار الزمني لتحديد الاحتمالية..

التقييم	الاحتمالية	نسبة الاحتمالية
شبه مؤكد	من المتوقع أن تحدث مثل هذه الحوادث بشكل متكرر بمعدل مرة أو أكثر خلال أشهر	أكثر من 90%
عالي الاحتمالية	من المعروف أنها تحدث من حين لآخر بمعدل مرة أو أكثر خلال ثلاث أشهر	من 66%-89%
محتمل	يقدر احتمال حدوثه مرتين أو أكثر خلال ستة أشهر	من 31%-65%
غير محتمل	يقدر احتمال حدوثه بحوالي مرة أو أكثر خلال سنة	من 11%-30%
نادر الحدوث	قد يحدث في ظروف استثنائية أو قد يحدث مرة واحدة خلال سنتين	أقل من 10%

المخاطر المالية

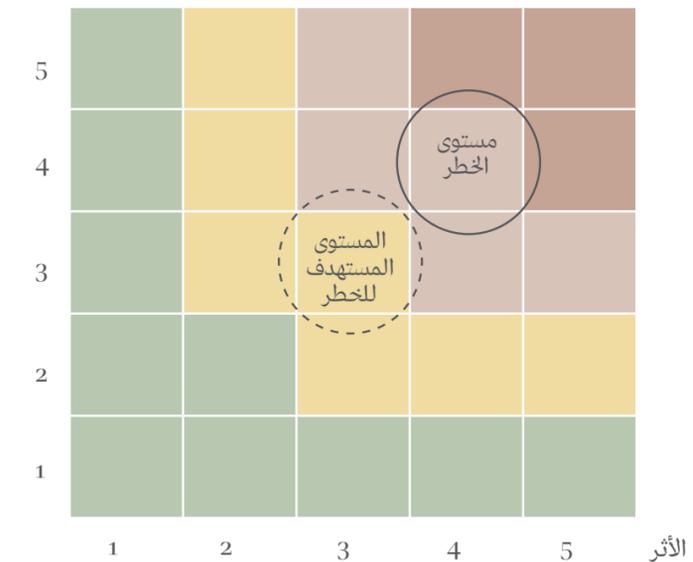
المخاطر المؤثرة على الأداء المالي للشركة، وتشمل: مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر العملة، ومخاطر أسعار الفائدة
تصنف على أنها أحداث مستقبلية يمكن أن يكون لها تأثير محتمل على الأهداف الاستراتيجية للشركة، ويمكن أن يكون التأثير إيجابياً أو سلبياً.
<p>أهم المخاطر</p> <p>تعرض الشركة لضغوطات في التدفقات النقدية نتيجة التأخر في البدء في المشاريع وتأخر استلام الأراضي الخاصة بالمشاريع مما يؤثر على توقيت بدء الأثر المالي للمشاريع، وخطر ارتفاع أسعار الفائدة ومعدلات السايبور مما قد يؤثر على النتائج المالية للشركة، وخطر تغير أسعار وتكاليف التطوير مما قد يؤثر على ربحية المشاريع والنتائج المالية للشركة</p>
<p>خطط الاستجابة والتحكم:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الالتزام بمستويات الدين المعتمدة من قبل مجلس الإدارة. - الاعتماد على مصفوفة الصلاحيات فيما يخص بنود الموازنة. - اجراء فحص ميداني لمتابعة حالة أراضي المشاريع وحالة الخدمات الحكومية الخاصة بأراضي المشاريع. - تنظيم القروض مرتفعة الفوائد واستبدالها بالفوائد منخفضة الفوائد. - الاعتماد على التكاليف التاريخية للمشاريع المنفذة في وضع تصور التكاليف المتوقعة. - القيام بأعداد خطط مالية دقيقة لمتابعة التدفقات النقدية للشركة وإدارة راس المال العامل بكفاءة وفعالية. - الاستثمار الاستباقي في التخطيط المالي وتعزيز أداء الإدارات والمشاريع والإشراف على التحول الاستراتيجي للشركة. - تعزيز مشاركة معايير الجودة المعتمدة داخليا في الشركة، وخارجيا من قبل المنظمات ذات العلاقة في دعم التخطيط المالي السليم للمشاريع على النحو الذي يدعم التوسع في المشاريع الجديدة ومراعاة تقدم المشاريع الحالية، والاستثمار في مواطن التحسين. - تعزيز عمليات التعاون مع المؤسسات المالية لتخفيض التأثير الناتج عن الارتفاع والانخفاض في معدلات الفائدة.



المخاطر الاستراتيجية

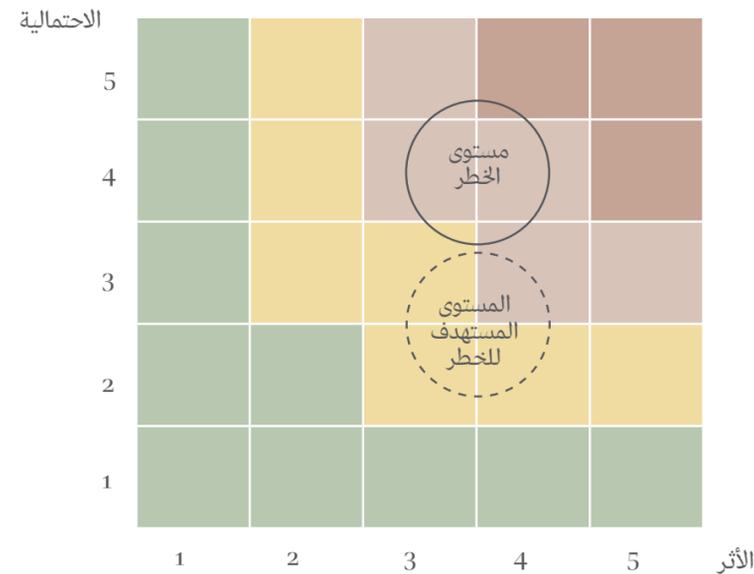
مخاطر تأثير ظروف السوق المتغيرة على أداء الشركة، ودخول المنافسين وقدرة الشركة على الاستجابة وتعزيز والتكيف مع هذه الظروف
تصنف على أنها أحداث مستقبلية يمكن أن يكون لها تأثير محتمل على الأهداف الاستراتيجية للشركة، ويمكن أن يكون التأثير إيجابياً أو سلبياً.
<p>أهم المخاطر</p> <p>خطر زيادة عدد المنافسين في المملكة العربية السعودية (دخول منافسين خارجيين)، خطر التغيرات في سوق العمل والبيئة الخارجية.</p>
<p>خطط الاستجابة والتحكم:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تضمين دور لجان مجلس الإدارة في تحديد التوجه الاستراتيجي للمشاريع المستقبلية. - المراجعة الدورية لخطط عمل الشركة Business Plans والمنهج الاستراتيجي للشركة وطرق توسع المشاريع. - إجراء الدراسات الفعالة لسوق العمل بشكل دوري. - المراقبة النشطة لاتجاهات السوق Market Trends. - التعزيز والتطوير المستمر لتجارب العملاء من الجهات الحكومية والشركات والأفراد. - تنفيذ مبادرات مبتكرة لبناء المزايا التنافسية. - بناء شراكات استراتيجية محلياً وإقليمياً ودولياً، لتعزيز الحصة السوقية والتوسع الجغرافي. - العمل وفق مبادئ المرونة والاستعداد للأزمات لتقليل التأثير على مستثمري الشركة أو أصحاب المصلحة في حالة حدوث أي ظرف.

الاحتمالية



مخاطر الحوكمة والالتزام

مخاطر المؤثرة على التغيير في إجراءات الحوكمة والالتزام وما يترتب عليها وتشمل مخاطر السمعة ومخاطر عدم الامتثال
تصنف على أنها أحداث مستقبلية يمكن أن يكون لها تأثير محتمل على طريقة إدارة الشركة وحوكمتها، وعلى متطلبات عمليات الأعمال الرئيسية في سلسلة القيمة للشركة، ويمكن أن يكون التأثير إيجابياً أو سلبياً. وتشكل الفئات التالية: الامتثال الخارجي للجهات التنظيمية، المتطلبات القانونية، لوائح الإدراج، اللوائح والسياسات الداخلية للشركة.
أهم المخاطر
خطر الوقوع في مخالفات الأنظمة والقوانين التابعة للجهات التنظيمية، خطر تأثر العمليات والسياسات الداخلية بسبب التغيير في اللوائح والأنظمة للجهات التنظيمية التي تتبع لها الشركة.
خطط الاستجابة والتحكم:
<ul style="list-style-type: none"> - تضمين دور لجان مجلس الإدارة في عمليات المراجعة والتدقيق الداخلي. - الامتثال للسياسات والإجراءات الداخلية ومصفوفات الصلاحيات وسياسات الحوكمة في جميع عمليات الأعمال. - الامتثال للوائح التنظيمية الصادرة من الجهات التنظيمية. - الالتزام بنموذج الخطوط الثلاثة في تنفيذ العمليات الداخلية للشركة. - تحديد خطط مراجعة دورية لضمان الامتثال مع السياسات واللوائح الداخلية للشركة. - وضع خطط لتعزيز موارد الامتثال. - رفع مستويات الوعي داخل الشركة تعزيزاً لجودة الأداء في الشركة. - المراجعة الدورية للتغيرات في اللوائح والأنظمة التابعة لسوق المال والقطاعات الحكومية. - تعزيز الامتثال الداخلي عن طريق استراتيجيات الاستدامة والمرونة. - بناء مبادرات مؤشرات الامتثال الداخلي والخارجي Compliance Indicator.



المخاطر التشغيلية

تأثير العوامل في عمليات التشغيل الرئيسية على قدرة الشركة في أداء وتنفيذ المشاريع، وقدرة رتال على الاستجابة والتعزيز والتكيف مع هذه الظروف
تصنف على أنها أحداث مستقبلية يمكن أن يكون لها تأثير محتمل على العمليات الرئيسية في سلسلة القيمة للشركة، ويمكن أن يكون التأثير إيجابياً أو سلبياً. وتشمل الفئات التالية: مخاطر أداء المشاريع، مخاطر سلاسل الإمداد، مخاطر تقنية المعلومات والأمن السيبراني، مخاطر الأمن والسلامة، و مخاطر إدارة المواهب ورأس المال البشري
أهم المخاطر
خطر التأخر في الجداول الزمنية للمشاريع بسبب ارتباط سير عملها بجهات خارجية، خطر التعطل في سلاسل الإمداد مما يؤثر على الجداول الزمنية للمشاريع، خطر الاختراق الأمني لأنظمة الشركة، خطر سرقة البيانات، مخاطر الأمن والسلامة، ومخاطر إدارة رأس المال البشري
خطط الاستجابة والتحكم:
<ul style="list-style-type: none"> - تضمين دور لجان مجلس الإدارة في مراقبة أداء المشاريع والمتابعة الداخلية. - تأسيس إدارة التميز المؤسسي تحت القطاع التشغيل، ويشرف عليها الرئيس التنفيذي للعمليات. - استخدام أحدث الأنظمة التقنية لإدارة المشاريع في الشركة. - الإعداد والتخطيط السليم لموازنات المشاريع. - الالتزام بمعايير الأمن والسلامة في بيئة العمل بحسب اللوائح والأنظمة. - تحديث سياسات إدارة سلاسل الإمداد وفق اللوائح والأنظمة المتبعة المحلية واتخاذ إجراءات استباقية للمخاطر المحلية والعالمية التي تؤثر عليها. - اعتماد معيار الأيزو ISO/IEC 27001، لأمن المعلومات. - تعزيز البنية التحتية لأنظمة إدارة المعلومات والبيانات في الشركة. - المراجعة الدورية للسياسات والأنظمة في الشركة لضمان موائمتها مع متطلبات العمل ورفع التقارير لمجلس الإدارة. - دمج أحدث تقنيات إدارة المعلومات رقمياً في جميع جوانب عمليات الأعمال (التحول الرقمي). - مواثمة العمليات ما بين السياسات والأنظمة الحاسوبية والمنصات المستخدمة لتنفيذ المشاريع، وحسب مصفوفات الصلاحيات ضماناً لحماية المعلومات. - رفع مستويات الخبرة والمهارة في الشركة عن طريق التدريب والتنمية المستمرة لرأس المال البشري. - الاستثمار في التخطيط المؤسسي على مستوى الشركة، على النحو الذي يسهل سير المشاريع حسب الخطط الموضوعة في أقسام التطوير والأقسام ذات العلاقة.

